



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: GESTÃO EMPREENDEDORA**  
**ÁREA: CRIATIVIDADE**

**KADER MACEDO ALVES TEIXEIRA**  
**2091346/7**

**ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE EM TERCEIRIZADOS E NÃO  
TERCEIRIZADOS DE UM ORGÃO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL**

**BRASÍLIA**  
**2013**

KADER MACEDO ALVES TEIXEIRA

ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE EM TERCEIRIZADOS E NÃO  
TERCEIRIZADOS DE UM ORGÃO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> MSc. Erika Lisboa

BRASÍLIA

2013

KADER MACEDO ALVES TEIXEIRA

ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE EM TERCEIRIZADOS E NÃO  
TERCEIRIZADOS DE UM ORGÃO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> MSc. Erika Lisboa

Brasília, 16 de outubro de 2013.

**Banca Examinadora**

---

Prof.<sup>a</sup> MSc. Erika Lisboa  
Orientadora

---

Prof.(a): \_\_\_\_\_  
Examinador (a)

---

Prof.(a): \_\_\_\_\_  
Examinador (a)

## **ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE EM TERCEIRIZADOS E NÃO TERCEIRIZADOS DE UM ORGÃO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL**

KADER MACEDO ALVES TEIXEIRA

### **RESUMO**

Este artigo teve como objetivo geral verificar quais são os estímulos e barreiras à criatividade, em terceirizados e em não terceirizados de um determinado órgão público federal instalado no Distrito Federal. Para isso levantou-se referências bibliográficas relacionadas aos assuntos da pesquisa. Foram eles, estímulos e barreiras à criatividade, serviço terceirizado e serviço público. Para o alcance do objetivo foram aplicados questionários com itens que tratavam sobre barreiras e estímulos à criatividade. Após a obtenção dos dados dos através de questionários os dados tabulados possibilitaram saber quais os estímulos e barreiras à criatividade dos respondentes de acordo com sua classificação de vínculo com o órgão. Tendo conhecimento dos estímulos e das barreiras à criatividade, foi realizado comparativo entre os resultados obtidos de terceirizados e não terceirizados que possibilitam o relacionamento com o referencial teórico apresentado. A pesquisa se classificou como exploratória e quantitativa. Os resultados obtidos neste trabalho demonstraram que terceirizados apresentaram mais estímulos à criatividade quando comparados a não terceirizados, que por sua vez, apresentaram mais barreiras à criatividade.

Palavras-chave: incentivos; barreiras; criatividade; setor público.

## 1. INTRODUÇÃO

Pode-se observar uma crescente valorização da criatividade e de seu diferencial nas organizações. Na era em que a informação é de fácil acesso e bem difundida um dos diferenciais competitivos das empresas pode ser a criatividade e a inovação. Conforme Alencar e Fleith (2003), as empresas valorizam criatividade, pois através dela é possível diversificar produtos e fazer prognósticos de demandas do mercado. Afirma-se então sua importância em ambientes organizacionais.

Diante do exposto, como problema de pesquisa foi estabelecido para este artigo a seguinte pergunta: quais são os estímulos e barreiras à criatividade nos terceirizados e não terceirizados de uma empresa do setor público?

Portanto, para o alcance da resposta a essa pergunta este trabalho pesquisou funcionários terceirizados e não terceirizados em relação ao tema criatividade, mais especificamente esta pesquisa se deu no âmbito de estímulos e barreiras à criatividade desses indivíduos. Para condução da pesquisa foi estabelecido como objetivo geral: comparar quais são os estímulos e barreiras à criatividade, em terceirizados e em não terceirizados de um determinado órgão público federal instalado no Distrito Federal. Para que o objetivo geral fosse atingido foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar estímulos e barreiras à criatividade em terceirizados, identificar estímulos e barreiras em não terceirizados e realizar comparativo entre os dados obtidos nos tópicos anteriores.

Este artigo justifica-se nas esferas acadêmica, social e econômica. Na esfera acadêmica por enriquecer as pesquisas acadêmicas na área da criatividade relacionada com o serviço público. Nas esferas social e econômica justifica-se por contribuir com gestores para melhor conhecerem suas equipes e desenvolverem conhecimentos, habilidades e atitudes, fortalecendo as organizações e gerando renda para o Distrito Federal.

Este artigo se apresenta nos seguintes itens: referencial teórico, que trás a revisão bibliográfica desta pesquisa tratando de criatividade, mais especificamente sobre estímulos e barreiras à criatividade. A metodologia que expõe a forma como a pesquisa foi realizada, quanto ao tipo da abordagem utilizada. Nos resultados encontram-se os dados obtidos no questionário aplicado. Na discussão está exposto

o produto da análise dos resultados. E por último, considerações finais com o alcance do objetivo geral, limitações e agenda futura.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Criatividade**

Conforme explica Alencar (1995), existem muitas definições para o termo criatividade. A autora demonstra também que não se pode afirmar se é uma distinção ou uma faceta da inteligência. Mansfield e Busse (1981 apud Alencar 1995) expõem que o conceito de criatividade é um conceito relativo, produtos são considerados criativos em relação a outros a determinados momentos da história. Torrance (1965 apud ALENCAR –1995, p.13) cita que

criatividade é o processo de tornar-se sensível aos problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade; buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências

A criatividade implica na criação de um novo produto, uma nova ideia ou invenção e até mesmo o aperfeiçoamento de um produto que já existe, não bastando ser uma novidade, deve ser adequada à situação inserida, considera Alencar (1995). Para melhor entendimento segue outra definição “criatividade: processo que resulta em um produto novo, aceito como útil, e ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo.” (ALENCAR, 1995, p.13).

Complementando os conceitos acima demonstrados segue uma contribuição de Fleith e Alencar (2005) que expõem quatro áreas em que são realizadas pesquisas sobre criatividade. Pesquisas realizadas no ambiente, que busca formas de combinar o indivíduo e o ambiente. Pesquisas realizadas em pessoas, relacionadas às suas capacidades e habilidades. Pesquisas realizadas no processo, quanto aos elementos criativos e às condições favoráveis para a criação. E por fim pesquisas realizadas no produto, sendo resultado de fatores interpessoais.

De acordo com Alencar (1995) podem ser constatadas várias ideias errôneas preconcebidas de criatividade, são elas: criatividade é dom divino, criatividade é uma questão de tudo ou nada, a pessoa é criativa ou não é. A principal ideia é de que criatividade é um lampejo de inspiração que ocorre como mágica, conforme Alencar

(1995). Outra ideia errada sobre criatividade é a de que ela depende exclusivamente de fatores interpessoais, não dependendo do contexto social. Porém esses conceitos foram derrubados dando lugar a ideia de que todos apresentam habilidades criativas em algum grau e que podem ser aprimoradas com prática, esforço consciente, trabalho árduo e conhecimento amplo.

Complementando os conceitos acima, Boden (1999, p.80) define criatividade como

um quebra-cabeça, um paradoxo, para alguns um mistério. Inventores, cientistas e artistas raramente sabem como suas ideias originais surgem. Citam a intuição, porém não sabem como funciona. A maioria dos psicólogos tampouco sabe nos contar muito a respeito dela. Além disso, muitas pessoas supõem que nunca haverá uma teoria científica da criatividade, pois como poderia a ciência explicar novidades fundamentais? Como se tudo isso já não fosse suficientemente desencorajador, o caráter aparentemente imprevisível da criatividade parece excluir qualquer explicação sistemática, seja ela científica ou histórica.

Em sintonia com Alencar (1995), Boden (1999) expõe a relatividade do conceito de criatividade e mostra que a Psicologia ou qualquer área não são capazes de conceituar com precisão criatividade.

## 2.2 Processo criativo

Alencar (1995) explica que processo criativo pode ser dividido em três fases que são: preparação, amadurecimento de ideias e verificação de ideias e soluções apresentadas. Ainda de acordo com Alencar (1995) essas etapas se consistem em:

Primeira fase: momento de preparação, etapa em quem se conhece o problema e se realizam pesquisas e cálculos sobre o problema ou necessidade, pode ser chamada de fase de conscientização ou formulação de hipóteses.

- Segunda fase: consiste no amadurecimento inconsciente das ideias, é uma fase de incubação de ideias, de onde poderá ocorrer a iluminação ou *insight*, quando surge a solução do problema, geralmente ocorre após um longo período de preparação, conhecido também pelo momento “Eureka” utilizado por Arquimedes ao ter grande solução criativa para algum problema.

- Terceira fase: fase final, que consiste na verificação das ideias e soluções apresentadas, onde se avaliam os objetivos e os resultados que a ideia trouxe.

O ato criativo depende do contexto no qual o criador está inserido e não pode ser desvinculado das experiências vividas pelo criador. De acordo com Ostrower (2010, p.9),

ainda que talvez a lógica de seu desdobramento nos escape, sentimos perfeitamente que há um nexo [...] O ato criador não nos parece existir antes ou fora do ato intencional, nem haveria condições, fora da intencionalidade, de se avaliar situações novas ou buscar novas coerências. Em toda criação humana, no entanto, revelam-se certos critérios que foram elaborados pelo indivíduo através de escolhas e alternativas.

## **2.3 Criatividade nas organizações**

Conforme escrito por Alencar (1995), é crescente o interesse por criatividade nas organizações, isso pode ser devido ao momento histórico atual, marcado por rápidas e intensas mudanças e uma acirrada competitividade entre as organizações. Em nível empresarial está se pensando para o futuro, as organizações estão criando conhecimento para a solução de problemas, diferentemente das escolas que estão criando conhecimento para o passado.

A constante necessidade de expansão e diversificação de produtos nas organizações gera largo interesse e necessidade de investimentos na área de criatividade. Antecipar demandas do mercado, melhorar a qualidade dos produtos também são fatores alcançados com investimento em criatividade nas organizações, Alencar (1995).



## 2.4 Estímulos e barreiras à criatividade

O tema barreiras à criatividade vem sendo amplamente discutido no contexto organizacional, pois pode despertar para o potencial perdido dentro das organizações. Alencar (1995) enumera algumas barreiras à criatividade:

- Barreiras estruturais: podem ser consideradas as formalidades da organização, processo com excessiva burocracia, quando se exige um rigoroso seguimento de regras e procedimentos. Centralização de poder e autoridade, que resulta em pouca participação dos funcionários nas decisões da organização, o que tende a desestimular o ambiente criativo devido a redução da comunicação.

- Barreiras sociais e políticas: são influências políticas que afetam o ambiente organizacional, normas que reforçam o conformismo, normas que desestimulam a comunicação de ideias, o cultivo do medo da crítica.

- Barreiras processuais: procedimentos e regulações que desestimulam o processo criativo, o desestímulo da diferenciação da maneira de fazer as coisas.

- Barreiras de recursos: é a falta de recursos financeiros para execução das tarefas a serem desenvolvidas, falta de profissionais e falta de informações.

- Barreiras individuais, atitudinais: são barreiras existentes nos membros individuais da organização ou no seu clima, por exemplo, o medo de correr riscos.

Estímulos à criatividade também enumerados por Alencar (1995), são eles:

- Autonomia: liberdade dada ao funcionário para criar e inovar no ambiente corporativo.

- Sistema de premiação dependente do desempenho: pode ser considerado um dos maiores estímulos à criatividade pelo fato dos funcionários se sentirem valorizados ao terem seu desempenho reconhecido de forma justa e imparcial.

- Aceitação das diferenças e interesse em ter diversidade entre os membros: tem se percebido que quanto mais diversidade nos ambientes organizacionais mais

os ambientes se tornam favoráveis à criatividade, o contrário ocorre em ambientes aonde as diferenças não são toleradas.

- Envolvimento pessoal: o alto grau de motivação, envolvimento dos colaboradores com a organização e o acompanhamento com dedicação ao trabalho levam a um alto nível de criatividade.

- Apoio da direção: o ambiente criativo só é possível se houver apoio e interesse dos níveis superiores da organização.

Observa-se que o indivíduo e o ambiente estão listados nas barreiras e estímulos à criatividade, apresentados. Alencar e Fleith (2003) afirmam que a criatividade não é dada por sorte ou acaso, e sim pela influência do ambiente, apesar de não haver uma descrição psicológica de ideias criativas.

Após a apresentação das barreiras e dos estímulos à criatividade se faz necessário para o melhor entendimento deste trabalho a apresentação do conceito de terceirização de serviços.

## **2.5 Terceirização de serviços na administração pública**

A terceirização de serviços tem se mostrado cada vez mais eficiente como um recurso disponível aos gestores da administração pública e também da administração privada. Ramos (2001, p.35) escreve o seguinte a respeito da terceirização.

globalização pode ser entendida, pois, como um fenômeno que assola o mundo contemporâneo, com facetas econômicas, sociais e políticas. Cuida-se de processo movido pela força do capital econômico e que tem como causa palpável o avanço tecnológico, provocando reflexos na organização dos Estados (processos de desestatização e desregulamentação) e alterando as relações de trabalho (aumento do desemprego e criação de técnicas de flexibilização das relações trabalhistas, como a terceirização).

Seguindo as tendências globais os serviços terceirizados seguem cada vez sendo mais utilizados e aprimorados pela série de vantagens que pode trazer a organização, acompanhando a tendência da flexibilização das relações trabalhistas.

Conforme diz Silva (1997, apud RAMOS, 2001, p.50) a definição de terceirização pode ser

a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Pode-se observar que ao terceirizar atividades paralelas à atividade fim faz com que a empresa tenha menos gastos com infraestrutura, otimizando o gerenciamento de recursos de pessoal e financeiro. Com melhor aproveitamento dos recursos a organização pode se dar mais ênfase ao processo de criação e produção de novos produtos se tornando mais competitiva no mercado.

Na década de 50 do século XX algumas empresas automobilísticas brasileiras começaram a terceirizar a mão-de-obra de componentes para a montagem dos carros, voltando o foco das atividades da fábrica exclusivamente para produção dos veículos. Com o passar do tempo a prática de terceirização foi aplicada também aos setores de limpeza, segurança e vigilância.

## **2.6 Serviço público**

Algumas características do agente administrativo público, que pode ser reconhecido como funcionário ou servidor público, conforme explica Gomes (2006) são: natureza física, possuem vínculo direto ou indireto ao poder público em regime permanente ou temporário. Ainda, de acordo com Gomes (2006), o cargo público é instituído por lei, com a função de prestação de atribuições específicas exercidas pelo servidor submetido ao regime estatutário, passando a cumprir com os deveres do Estado.

Algumas áreas da administração pública adotam a terceirização de serviços. Pode-se ressaltar os seguintes cargos terceirizados: analistas e técnicos administrativos, profissionais de TI, recepcionistas, auxiliares de limpeza, garçons, copeiros e vigilantes, cargos que não mantêm vínculo direto ou indireto com a administração pública.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo foi exploratória. De acordo com Gil (2002, p. 41), pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”, neste artigo buscou-se maior familiaridade com o problema. Gil (2002) afirma também que o planejamento desse tipo de pesquisa é bastante flexível permitindo a consideração de vários aspectos relacionados ao fato estudado. De acordo com Naresh (2011, p. 58) pesquisas exploratórias podem ser utilizadas com o propósito de se “obter percepções para desenvolver uma abordagem ao problema”.

A forma de abordagem do problema de pesquisa quanto à natureza da análise dos dados classifica-se como quantitativa pelo fato de terem sido utilizados dados obtidos através da aplicação de questionário. Conforme demonstra Beuren e Raupp (2003) a pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados”. No caso deste artigo foi aplicado um questionário para obtenção dos dados relativos aos estímulos e barreiras à criatividade de terceirizados e não terceirizados no setor público. Quanto ao emprego de instrumentos estatísticos, o recurso utilizado com maior peso no tratamento dos dados foi a aplicação de porcentagem para responder o que poderia ser considerado estímulos e barreiras à criatividade.

Conforme exposto por Lakatos (2003, p. 201) questionário

é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

A aplicação do questionário ocorreu no ambiente de trabalho dos entrevistados no total de 30 respondentes, selecionados aleatoriamente, do setor escolhido para aplicação e coleta de dados desta pesquisa. Sendo que 16,6% pessoas do sexo feminino e 83,4% do sexo masculino. Cinquenta por cento dos respondentes eram terceirizados e 50% não terceirizados. Quanto ao grau de escolaridade 60% dos participantes responderam ter o nível superior completo, seguido por 30% de participantes que disseram ter o nível superior incompleto. Os outros 10% se dividiram em 6,7% assinalaram pós-graduação e 3,3% afirma ter o nível médio completo. A

média de idade dos participantes calculada foi 30 anos de idade. Através dos dados obtidos também foi possível verificar que os participantes têm o tempo médio de serviço no órgão de três anos e quatro meses. Foi possível verificar que 96,6% das pessoas que responderam o questionário trabalham oito horas por dia.

### **3.1 Instrumentos e procedimentos**

O questionário aplicado na pesquisa foi composto por vinte e oito itens que foram categorizados previamente com base no estudo de Faria e Alencar (1996). As oito categorias foram escolhidas pelo critério de ambiguidade nos fatores de incentivo e barreiras, ou seja, que estavam presentes tanto em estímulos quanto em barreiras à criatividade. Com base nessas oito categorias foram elaborados vinte e oito itens que formaram o conjunto de perguntas do questionário aplicado.

Para melhor entendimento segue a descrição das oito categorias do estudo de Faria e Alencar (1996):

1. Características da chefia/ grupo de trabalho – Apoio da chefia/ grupo de trabalho, realização de atividades em grupo.
2. Estrutura organizacional – Níveis hierárquicos bem definidos ou não, e nível de burocratização.
3. Salários e benefícios – Existência ou não de política de benefícios, remuneração.
4. Participação – Existência ou não de liberdade e autonomia, valorização da iniciativa.
5. Ambiente físico – Itens relacionados a iluminação, espaço e barulho.
6. Comunicação – Troca de informações com outras organizações, informações claras e precisas.
7. Volume de serviços – Quantidade de colaboradores adequada ao serviço, excesso de atividades.
8. Características das tarefas – Diversificação de tarefas, existências de desafios.

As categorias totalizaram as seguintes quantidades de subitens: a primeira categoria, Características da chefia/grupo de trabalho apresentou cinco subitens. As categorias Estrutura Organizacional; Salários e Benefícios; Comunicação e Características das Tarefas apresentaram três subitens cada. A quarta categoria, Participação, possui três subitens. A categoria Volume de Serviços apresenta dois subitens e a categoria Ambiente Físico com a maior quantidade de subitens possui seis subitens.

Além de vinte e oito subitens das oito categorias acima, foram perguntados também no questionário dados pessoais dos respondentes, se era terceirizado ou não terceirizado e outros dados de interesse para a pesquisa, tais como função que exerce no órgão, área de atuação no órgão, há quanto tempo trabalha no órgão e quantas horas trabalha por dia. Perguntas estas que serviram para a caracterização dos respondentes do questionário.

Para aplicação do questionário foi explicado ao participante por meio de um texto localizado acima das perguntas do instrumento que era necessário que o respondente classificasse de 1 a 5, sendo 1 para discordo plenamente e 5 para concordo plenamente, cada um dos vinte e oito itens propostos. Foi informado também que era necessário que nenhum item ficasse sem ser respondido.

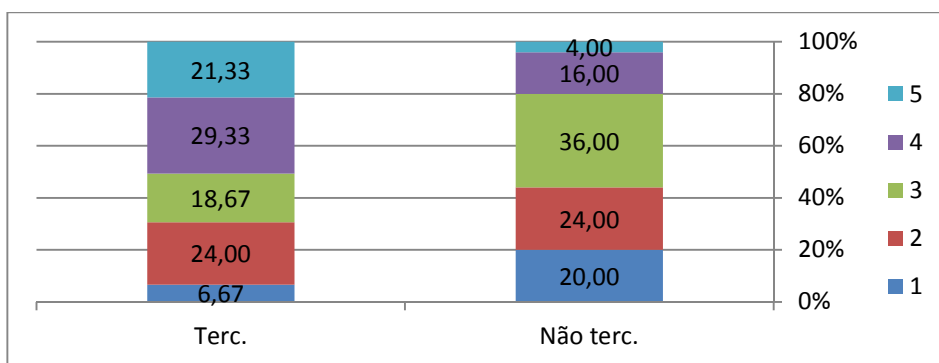
Após a obtenção dos resultados foram verificadas as frequências de marcações de 1 a 5 para cada item do questionário através de porcentagem. Cada item contabilizou para sua respectiva categoria pré-estabelecida gerando uma porcentagem de marcação da escala de 1 a 5.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A partir dos dados obtidos, de acordo com um dos objetivos específicos, será exposto, para cada categoria, o comparativo entre as repostas de terceirizados e não terceirizados. É importante ressaltar que os gráficos são apresentados em porcentagem de frequência, o gráfico de cada categoria mostra a porcentagem de marcação de cada número da escala de 1 a 5 do questionário. É preciso explicar que

a análise dos dados está diretamente relacionada com o estudo do artigo publicado por Faria e Alencar (1996) *Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho*.

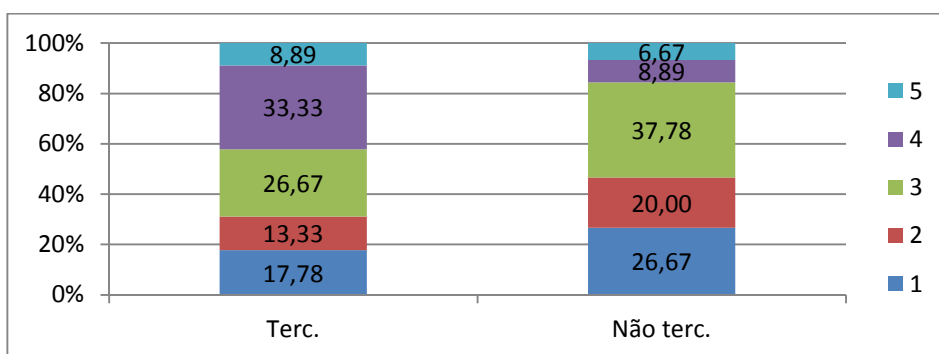
Sendo assim, para se afirmar que o item exposto é um estímulo ou uma barreira à criatividade, de acordo com as marcações no questionário, se observa a seguinte característica: quanto mais próximo de 5, mais o item está relacionado a um estímulo à criatividade, complementarmente, quanto mais próximo de 1, mais o item está relacionado a uma barreira à criatividade. Quando as marcações se aproximam com maior quantidade de 3, demonstram que o item é indiferente em relação a criatividade.



**Gráfico 1:** Características da chefia/grupo de trabalho

**Fonte:** Elaborado pelo autor

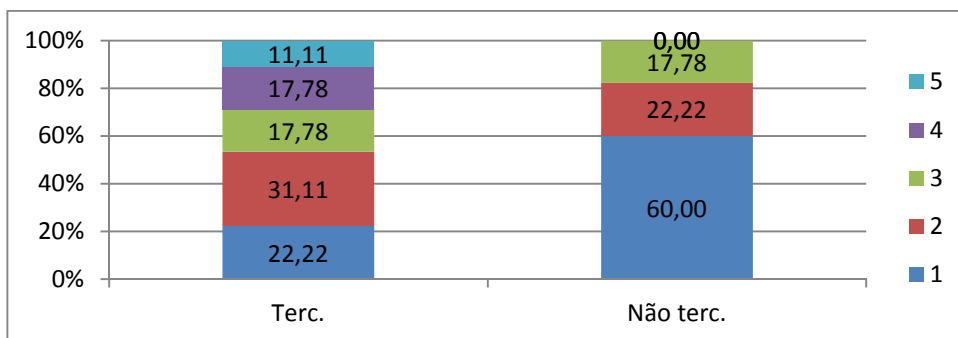
De acordo com o gráfico 1 pode-se observar que a categoria Características da Chefia/Grupo de Trabalho obteve maior frequência na resposta de número 4, com 29,33% para terceirizados, contra 36% de marcações no número 3 respondidas por não terceirizados. As repostas dessa categoria demonstram tendência de que Características da Chefia/Grupo de Trabalho sejam estímulos à criatividade para terceirizados e barreiras à criatividade para não terceirizados.



**Gráfico 2:** Estrutura Organizacional

**Fonte:** Elaborado pelo autor

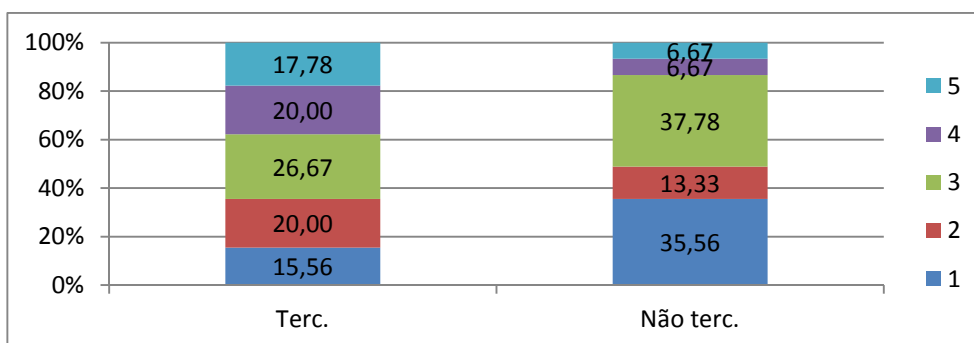
Em relação à Estrutura Organizacional pode-se observar no gráfico 2 que os terceirizados responderam com maior frequência o número 4, ao passo que não terceirizados responderam com maior incidência o número 3, seguido por 1 e 2 com porcentagens também elevadas, demonstrando que Estrutura Organizacional tende a ser uma barreira à criatividade para não terceirizados e um estímulo à criatividade para não terceirizados.



**Gráfico 3:** Salários e Benefícios

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A categoria Salários e Benefícios apresentou distribuição com clara diferença entre terceirizados e não terceirizados. De acordo com o gráfico 3, os não terceirizados apresentaram grande insatisfação em relação a Salários e benefícios com 60% das marcações no número 1, 22% na escala 2 e 0% na escala 4 e 5. Terceirizados apresentaram uma distribuição uniforme com maior frequência na marcação de número 1 e 2, demonstrando em ambos, terceirizados e não terceirizados, insatisfação com Salários e Benefícios, porém sendo maior a insatisfação em não terceirizados, evidenciando ser uma barreira à criatividade em ambos os casos.

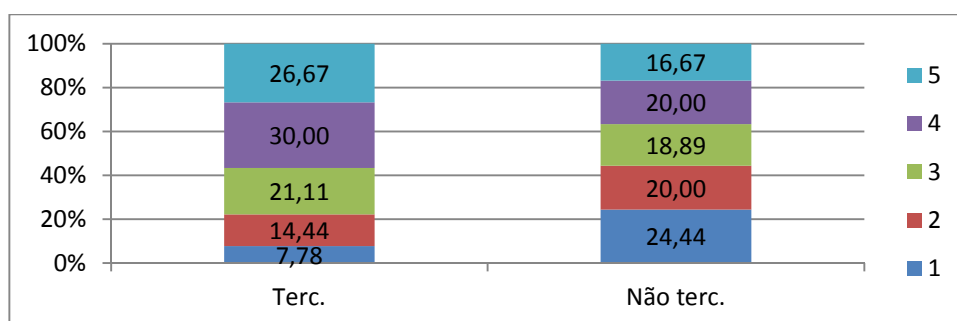


**Gráfico 4:** Participação

**Fonte:** Elaborado pelo autor



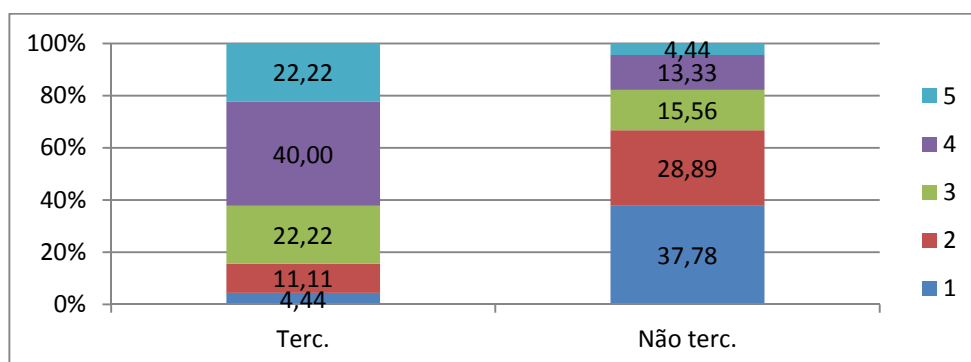
Na categoria Participação os não terceirizados marcaram com maior frequência o número 3 com 37,78% do total de marcações seguido pelo número 1 com 35,56% do total de marcações. Já na coluna de terceirizados o gráfico 4 demonstra equilíbrio nas marcações 1, 2, 4 e 5 e 26% na marcação do número 3. Na comparação entre terceirizados e não terceirizados pode-se observar que essa categoria tende a ser mais uma barreira à criatividade para não terceirizados. Observa-se que terceirizados marcaram seus questionários com maior tendência ao número 5, evidenciando que Participação é um estímulo à criatividade.



**Gráfico 5:** Ambiente Físico

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O Ambiente Físico, de acordo com gráfico 5, obteve maior marcação para não terceirizados no número 1 com 24,44%, seguido pelo número 2 com 20%. A maior marcação observada em terceirizados foi de 30% no número 4, seguida pelo número 5 com 26,67% do total de marcações. As frequências observadas sugerem que para terceirizados o Ambiente Físico é um estímulo à criatividade e sugere ser uma barreira à criatividade para não terceirizados.

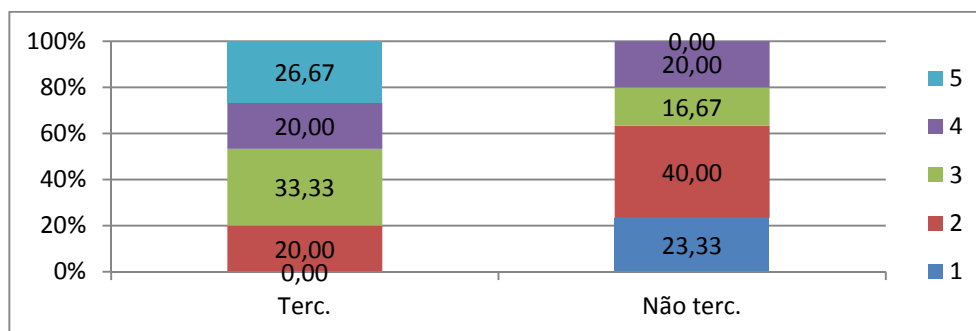


**Gráfico 6:** Comunicação

**Fonte:** Elaborado pelo autor

No gráfico 4, da categoria Comunicação, observa-se que a maior parte das repostas dos terceirizados foi no número 4 com 40% de marcações, em segundo lugar

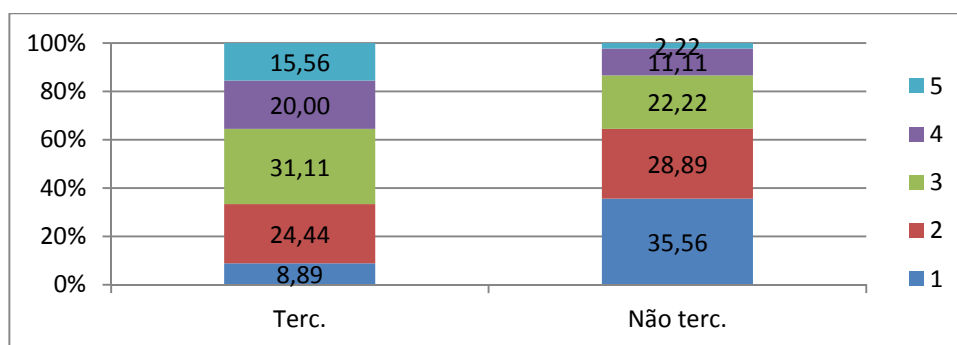
de marcações para terceirizados foram os números 3 e 5 com o mesmo número de marcações, com a porcentagem de 22,22%. Os não terceirizados marcaram com maior frequência o número 1 e 2, com 37,78% e 28,89% respectivamente. Pode-se avaliar que a Comunicação é um estímulo à criatividade para terceirizados e uma barreira à criatividade para não terceirizados.



**Gráfico 7:** Volume de Serviços

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A categoria Volume de Serviços apresentou, de acordo com o gráfico 7, os seguintes resultados. As marcações de terceirizados foram feitas com maior frequência no número 3 com 33,33% do total de marcações e em segundo lugar, com 26,67%, o número 5. Os resultados dos não terceirizados foram: 40% no número 2 seguido por 23,33% no número 1. De acordo com resultados o Volume de Serviços pode ser considerado um estímulo à criatividade para terceirizados e uma barreira à criatividade para não terceirizados.



**Gráfico 8:** Características das Tarefas

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A categoria Características das Tarefas apresentou para terceirizados com maior frequência o número 3, com 31,11% das marcações seguido por 24,44% de marcações no número 2. Não terceirizados marcaram 35,56% do total de marcações no número 1, seguido por 28,89% no número 2, conforme se observa no gráfico 8. Em

ambos verifica-se marcações mais próximas a 1, o que demonstra que a Característica das Tarefas são barreiras à criatividade.

Após apresentados esses dados pode-se então se estabelecer um paralelo entre os resultados demonstrados e os resultados obtidos por Faria e Alencar (1996) em seu artigo *Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho*.

Nos resultados obtidos a partir de questionários respondidos por terceirizados observa-se a tendência da Característica da chefia/Grupo de Trabalho ser um estímulo à criatividade no ambiente de trabalho pesquisado, resultado também observado por Faria e Alencar (1996). Nos resultados obtidos a partir de questionários respondidos por não terceirizados verificou-se o oposto, Característica da chefia/Grupo de Trabalho ser uma barreira à criatividade. A partir desse resultado, entende-se que o órgão em que os não terceirizados trabalham não possui nessa categoria elementos necessários como apoio da chefia ou realização de atividades em grupo que estimulem a criatividade.

Os resultados obtidos no estudo de Faria e Alencar (1996) para que Estrutura Organizacional mostraram que essa categoria é um estímulo à criatividade, da mesma forma ocorreu para os itens dessa categoria que demonstraram Estrutura Organizacional ser um estímulo à criatividade para terceirizados e de forma contrária verificou-se uma barreira à criatividade para não terceirizados, o que permite dizer então que existem excessivos níveis hierárquicos e procedimentos burocráticos no órgão pesquisado que dificultam o processo criativo conforme explicado por Alencar e Fleith (2003).

Em concordância com Faria e Alencar (1996) que afirma que Salários e Benefícios podem ser tanto um estímulo, como uma barreira à criatividade, esta categoria apresentou os dois resultados. Mostrou-se como uma barreira à criatividade para terceirizados e também como uma barreira à criatividade para não terceirizados. De acordo com Faria e Alencar (1996), remuneração e ausência de políticas de benefícios podem ser fatores que criem barreiras à criatividade em ambientes organizacionais.

Na categoria Participação obteve-se os seguintes resultados: para terceirizados maior tendência a estímulo à criatividade e não terceirizados com maior

tendência à barreira à criatividade. Conforme descrito por Faria e Alencar (1996), poder de tomada decisão e autonomia contribui para o estímulo a criatividade.

Para o Ambiente Físico os resultados também foram de estímulos à criatividade para terceirizados e uma barreira à criatividade para não terceirizados. Estando de acordo com estudo Faria e Alencar (1996) os terceirizados. Para não terceirizados percebe-se, conforme explica Faria e Alencar (1996), insatisfação em relação à mobília, iluminação, espaço adequados às atividades realizadas pelo colaborador.

Os resultados da categoria Comunicação apresentaram discordância em relação ao estudo de Faria e Alencar (1996) para terceirizados e concordância em relação a não terceirizados. De acordo com os resultados obtidos, terceirizados apresentaram maior tendência de Comunicação ser um estímulo à criatividade e não terceirizados como barreira à criatividade. Conforme explica Faria e Alencar (1996), a troca de informações com outras organizações, informações claras e precisas devem ser presentes para estímulo à criatividade em ambientes organizacionais.

Em relação a Volume de Serviços os resultados obtidos mostram que não terceirizados têm inadequação quanto ao Volume de Serviços gerando uma barreira à criatividade. Em contrapartida as respostas dos terceirizados mostram maior adequação à quantidade de serviços, configurando um estímulo a criatividade no ambiente organizacional. Conforme explica Alencar e Fleith (2003), a quantidade elevada de tarefas e/ou uma considerável ausência de colaboradores contribui para que o Volume de Serviço se torne uma barreira à criatividade.

Na última categoria, Características das Tarefas, os terceirizados apresentaram resultados com tendências a estímulos à criatividade e não terceirizados apresentaram resultados com tendências a barreiras à criatividade. Em paralelo, o estudo de Faria e Alencar (1996), apresentou resultado de acordo com os terceirizados. Conforme explica Alencar e Fleith (2003), a falta de diversificação de tarefas e a inexistência de desafios contribuem para que características das tarefas sejam uma barreira à criatividade.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo se viabilizou pela facilidade de obtenção de informações dos indivíduos das duas naturezas, terceirizados e não terceirizados do órgão, que desempenham a função administrativa em um determinado setor da organização. Para o alcance do objetivo geral desta pesquisa, que foi: comparar quais são os estímulos e barreiras à criatividade, em terceirizados e em não terceirizados de um determinado órgão público federal instalado no Distrito Federal, foram coletados dados de terceirizados e não terceirizados deste órgão, através de questionários com itens para marcação de 1 a 5, sendo 1 para quando o entrevistado discordasse totalmente do item e 5 para quando o entrevistado concordasse totalmente com o item.

Após a tabulação dos dados coletados foram geradas as frequências de porcentagens de marcações dos participantes. A análise dos dados foi realizada através de gráficos confeccionados que serviram como base para a verificação dos estímulos e barreiras à criatividade de terceirizados e não terceirizados. Os resultados obtidos foram apresentados juntamente com os gráficos e a interpretação das porcentagens de frequências expostas.

A partir desses resultados foram analisadas separadamente cada uma das oito categorias apresentadas neste estudo, considerando os resultados obtidos neste estudo e os resultados obtidos no estudo *Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho* de Faria e Alencar (1996), que possibilitam a comparação entre os ambientes de trabalhos estudados e a teoria. Vale ressaltar que nessa etapa foi possível perceber que os resultados de não terceirizados apresentaram em todas as oito categorias tendências, em relação a terceirizados, a barreiras à criatividade.

Mostrou-se como dificultador desta pesquisa a falta do preenchimento total de alguns questionários aplicados, impossibilitando a sua utilização no levantamento dos dados. Como agenda futura deste trabalho sugere-se a continuação desta pesquisa com a aplicação de questionários em outros setores do órgão e a aplicação do questionário em outros órgãos públicos que possuam prestadores de serviço terceirizados e não terceirizados para comparação e aprimoramento dos resultados obtidos nesse artigo.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. de. **Criatividade**. 2. ed. Brasília: Editora UnB, 1995.

ALENCAR, E. M. L. S. de; FLEITH, D. de S. **Criatividade: Múltiplas Perspectivas**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

BODEN, Margaret A. **Dimensões da Criatividade**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

FARIA, M. de F. B. de; ALENCAR, E. M. L. S. de. **Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Revista de Administração, 1996.

FLEITH, D. S., & Alencar, E. M. L. S. (2005). **Escala sobre o clima para criatividade em sala de aula**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21, 85-91.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NARESH, K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2011.

GOMES, F. B. **Elementos de direito administrativo**. Barueri, São Paulo: Manole, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas 2003.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na Administração Pública**. São Paulo: LTr, 2001.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e Processos de Criação**. Petrópolis: Vozes, 2010.